Treasury Board of Canada Secretariat | Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Succession Planning for Corporate Knowledge Transfer — A Guide for Managers and Human Resource Specialists

Canada

103-03869/

Succession Planning for Corporate Knowledge Transfer — A Guide for Managers and Human Resource Specialists

© Her Majesty the Queen in Right of Canada,
represented by the President of the Treasury Board, 2002

Catalogue No BT22-84/2002
ISBN 0-662-66889-8

This document is available in alternative formats
and on the TBS Web site at the following address:
http://www.tbs-sct.gc.ca

Table of Contents

1. Introduction 1

2. Reflections on getting Started 2

3. Leading practices 4

3.1 National Mentoring Program Strategy 4

3.2 Alumni and mentoring programs – Statistics Canada 5

3.3 Scientist Emeritus Program 6

3.4 Succession planning and knowledge transfer – Transport Canada 7

3.5 Succession management – Human Resources Development Canada 8

3.6 The Functional Community Framework – Agriculture and Agri-Food Canada 11

4. Policies to support leading practices 13

4.1 Special Assignment Pay Plan (SAPP) 13

4.2 Pre-retirement Transition Leave 13

4.3 Casual employment (Post-retirement) 14

4.4 Part-time worker vs. part-time employee 14

4.5 Term employment (post-retirement) 15

4.6 Contracting for services 16

5. Related research and publications 17

6. Conclusion 18

Appendix: Information and Service Resources 19

Message from the Secretary of the Treasury Board

As a member of the Public Service of Canada, you are part of one of the most effective and important public-sector organizations in the world. Canada's Public Service is internationally recognized for its professionalism, competence and commitment to excellence.

However, a number of factors, such as a shift to a value-based Public Service, financial restraint, and rapidly changing technology are affecting the way the Public Service of Canada carries out its mission. Among these is the fact that the Public Service is aging. Many employees with valuable corporate memory are in a position to retire within the next few years. Their imminent departure poses a challenge in terms of the potential loss of experience and expertise this will entail. Meeting this challenge is a shared responsibility.

This guide was developed to help managers and human resource specialists at all levels facilitate the transfer of knowledge to the next generation of the Public Service.

I invite you to use this resource when applying your valuable knowledge, skills, expertise, and experience to address this challenge. In doing so, you will be helping to build a legacy that will ensure the continued vibrancy and relevance of Canada's Public Service in the new millennium.

Jim Judd
Secretary of the Treasury Board

1. Introduction

Who is responsible for help to build the Public Service of tomorrow? How is this challenge to be met? What can you do to contribute? These are questions that we should all be asking ourselves because, as public service employees, we all have a stake in building the Public Service of tomorrow.

This guide is intended to provide some answers to these important questions. It presents ideas and practical steps, leading practices and policies set in place by the Government of Canada to support the process. Originally based on research conducted for the Committee of Senior Officials (COSO) Subcommittee on Learning and Development, it reflects the various approaches a number of major departments have chosen to address this issue.

The guide is intended to serve as a source of specific examples of knowledge transfer and organizational transition strategies. It is also a vehicle to help human resources specialists and organizations develop their own strategies for managing succession.

An Appendix, "Information and Service Resources" (page 20), provides additional information to help you find answers to specific questions you may have as well as a list of publications, Web sites and other resources of potential interest.

Perhaps most important, this document underscores the necessity of information sharing and of focusing on opportunities to apply successful approaches to knowledge transfer and succession management within and across organizational boundaries.

If you have ideas, examples of innovative approaches or suggestions, you are strongly encouraged to send an e-mail to the e-mail address indicated in the Appendix so that this information can be shared with other managers. In addition, in the near future this guide will be accessible from the *my*HR Web site at http://myhr.gc.ca where you will be able to share your ideas electronically.

This guide is a first attempt to help us focus on this key challenge. It will be revised and updated regularly, based on your feedback and on new information sources and examples of innovative approaches as they are identified.

2. Reflections on getting Started

Some of the critical thinking and analysis that is needed to design and implement knowledge transfer activities relates to an assessment of the longer-term needs of the organization. In effect, the human and competency resources that should be retained and/or recruited to sustain a level of capacity to meet the organization's mandate need to be identified.

When a corporate knowledge transfer initiative is being led, it is also essential to ensure that there is a widespread acceptance and understanding of the nature of the issues to be addressed and shared vision on the strategies to be employed. Evaluation and feedback mechanisms are essential as well. It is also true that no department can benefit from knowledge transfer if it does not have a robust system of human resource planning fully integrated with its business planning. In other words, knowledge transfer is an integral part of good business practices and not an isolated activity.

The leading practice examples of knowledge transfer initiatives presented in this guide confirm that there are some essential developmental steps to be taken before designing knowledge transfer initiatives.

The first step is to develop an understanding of the intellectual capital resource and competency requirements that are needed to respond to a department's current and future mandate and objectives. Two of the key questions are as follows:

- How is the core program defined for the department or agency? and
- What is essential program knowledge?

Many departments have found that it makes sense to be quite selective about defining essential program knowledge, particularly where key practices and technologies are changing. It goes without saying that there are certain benefits to be gained from the new ideas and innovative practices that will result from an incoming generation. Another related resource that some departments have focussed on is relationship capital. For example, key individuals in an organization often develop relationships with key stakeholders that may need to be preserved. In addition, departments can assess whether there is a problem that is unique to the manner in which the functions of specific committees are designed or whether there are problems common across all groups and levels. It is wise to focus on priorities in the context of an evolving departmental business strategy when the requirements for knowledge transfer initiatives are being reviewed.

A second step is to define and develop a sense of existing gaps and to identify critical vulnerabilities that may inhibit progress. Demographics and situational analyses that examine age, expected retirements, and departure rates will help to establish useful baseline data. The Research Directorate of the Public Service Commission of Canada is a good source of government-wide data. As well, a number of departments have found that it is useful to supplement this information by initiating a dialogue with employees in order to establish actual

retirement plans and solicit views on current and potential critical knowledge gaps. The result enables an assessment of the organization's vulnerabilities. A final set of questions on how to measure success and what processes can be implemented to provide periodic assessment and adjustment will help departments learn from their efforts. This information could also be shared with other departments.

The third step may involve the development of specific strategies and mechanisms to address identified vulnerabilities. The following sections of this guide offer an overview of some of the best strategies and alternative approaches used to design, implement, and measure the corporate knowledge transfer issue. Techniques that have supported such strategies range from a variety of mentoring and coaching approaches to changes to organizational design that allow knowledge transfer initiatives to evolve organically. A key issue that is relevant at this stage is defining the scope and focus of the corporate knowledge transfer initiatives.

As managers and human resource specialists, you have a vital responsibility to ensure that your organization has the right tools and information to effectively transfer knowledge to the next generation of public service employees. By taking the first three steps, you will help create a legacy of service excellence that will have a positive impact for decades to come.

3. Leading practices

There are many examples within the Public Service of innovative approaches to knowledge transfer. These range from simple sharing of information between colleagues, casual discussions and networking to more formal activities.

Recognizing the need to share corporate memory, many departments are implementing innovative approaches. These departmental efforts reflect some common themes.

In this section, you will note that the first three examples deal with knowledge and skills transfer as well as with retaining expertise; the last three focus on succession planning. What these examples have in common is the fact that each department has been analyzing its situation to identify its knowledge transfer requirements. They have identified who is best able to transfer the information (mentoring) and who is best able to receive the information. Below is a list of departments and examples of what they are doing to meet the challenge of knowledge transfer.

3.1 National Mentoring Program Strategy

Background

Current government priorities and a number of supporting publications have highlighted the importance of a national mentoring program.

The "National Mentoring Program Strategy – An Inclusive Employment Equity Perspective" is a partnership initiative between Health Canada, Canadian Heritage, and the Public Service Commission of Canada. This initiative has been funded through the Intervention Fund of the Treasury Board's Employment Equity Positive Measures Program (EEPMP).

How it works

The purpose of the mentoring strategy initiative is to develop, create and implement a central and national mentoring repository of best practices and tools on learning and career development, counselling, training, and continuous learning.

The initiative's Web site facilitates access to government-wide tools and reports on mentoring practices. It aims to improve marketing and communications to keep human resources practitioners, mentoring program co-ordinators, career development, training and counselling specialists, managers, and employees informed of the latest developments concerning mentoring and career progression.

Established on April 1, 2002, this interactive Web site (http://www.agora-Canada.org/mentor) was developed as a result of a collective effort of Canadian Heritage and Human Resources Development Canada, Quebec Region. This site is one of the most exhaustive bilingual tools concerning this topic available on the Internet.

Note

More information on this initiative, as with most of the projects funded through the EEPMP or the Embracing Change Support Fund, is available via the Employment Equity Positive Practices search tool at http://www.tbs-sct.gc.ca/ee or http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/ee .

3.2 Alumni and mentoring programs – Statistics Canada

Background

Because many valuable employees will retire from Statistics Canada over the next few years, the agency will lose a significant amount of corporate knowledge. To counter this, Statistics Canada has developed alumni and mentoring programs.

For Statistics Canada's Alumni Program, a framework was developed to engage the services of retirees who have specialized skills and expertise in project optimization, program development, skills transfer and the handling of peak workload periods.

The Mentoring Program targets individuals from either outside or inside the organization. Each mainstream occupational group has a program for new recruits. Each of these programs consists of two to three work assignments in various divisions across the agency.

How it works

For the Alumni Program, an inventory of retirees interested in sharing their expertise and skills has been established. Retirees remain in the inventory for two years.

The intent of the inventory is to preserve corporate knowledge, analytical skills, subject-matter or operational expertise, experience as a board member, or an ability to teach transferable skills for future public service employees.

Managers that require the expertise of retirees for specific assignments can match retirees with the required skill set. Different types of engagements and hiring mechanisms may be used, as stipulated in the Treasury Board guidelines for post-employment.

The Mentoring Program requires each recruit to be matched with a mentor. Senior managers in the organization are encouraged to become mentors. Mentoring courses are offered to senior managers who express an interest in the program.

Assignments are approximately two years in duration and are interspersed with participation on flagship training courses that emphasize hands-on learning. Program duration varies from eight to twelve months, depending on the occupational group.

The Statistics Canada Human Resources Branch manages both programs and provides a central location for obtaining information and advice on the guidelines, the alternatives, and the impact on positions.

Note

In the context of retention and recruitment, such approaches could be used to support the departmental goals of knowledge transfer, best practices, the preservation of corporate memory and to help prepare those who will take over in the years to come.

The costs associated with the recruitment program are charged to a central fund; these include the recruit's salary and training fees.

3.3 Scientist Emeritus Program

Background

The Scientist Emeritus Program provides an opportunity for retirees to continue to pursue their work in a non-employment and non-remunerated capacity within a specific science program as recognized scientists.

Agriculture and Agri-Food Canada, Natural Resources Canada, Environment Canada, National Research Council Canada, and Fisheries and Oceans Canada have established such programs.

How it works

The Scientist Emeritus Program is only available to selected retirees from the scientific community who have a long-standing record of superior performance or an established national or international scientific reputation.

The program provides support for continuing research and ensures professional continuity through the transmittal of knowledge and experience.

A memorandum of understanding is signed by the employer and the scientist emeritus. The emeritus status is normally conferred for a one-year period, subject to renewal.

Note

This program may not be easily transferable to non-scientific positions in the Public Service.

There are no salary costs involved. However, there is an organizational commitment to provide administrative services, such as office space, laboratory time, travel expenses, and other amenities required to accomplish the tasks.

3.4 Succession planning and knowledge transfer – Transport Canada

Background

Over the period between 2001 and 2010, Transport Canada is faced with an unprecedented number of potential retirees, particularly in the Technical Inspection, Aircraft Operations, and Executive groups. These employees are highly specialized, and the challenge to replace them is made more difficult by a tight labour market and stiff competition from the private sector.

Transport Canada recognized the need to focus on the elements of succession planning; in other words, recruiting, hiring into developmental programs, developing good general managers, and transferring knowledge. With respect to knowledge transfer, the department was concerned about the threat that large-scale departures posed to its inventory of organizational knowledge. Knowledge, unlike data or information, exists within people, derived from their training and experience, and includes key elements such as judgment, values and insights. Knowledge of this type is not easily replaced.

How it works

In response to this challenge, Transport Canada initiated a knowledge transfer pilot project that has since been expanded. The initiative provides ready access to highly specialized or highly contextual knowledge, has the potential to reduce orientation training time, and encourages codification of knowledge as an ongoing practice.

More specifically, the initiative

- identifies the critical knowledge found in specific occupations and people that must be transferred within the organization;
- ensures a smooth transition of this knowledge from retirees to successors; and
- provides ready access to highly specialized or highly contextual knowledge.

To assist the process, Transport Canada has developed a methodology for identifying critical subject matter experts (SME). SMEs are individuals who hold very strategic jobs or special situational or historical knowledge.

As the first step toward identifying these critical SMEs, Transport Canada raised the following questions:

- Who do others go to in a crisis?
- Who has a long-term corporate memory?

- Who is doing a "one-of-a-kind" job?
- Who has a unique set of skills or knowledge?
- Who carries the ball on major projects?

Then, employing a prescribed point system, Transport Canada personnel ranked these individuals against five identification criteria for SMEs. The department is in the process of identifying its critical SMEs; once identified, an individualized plan will be implemented to transfer their knowledge to potential successors. Methods could include interviews, job shadowing, and hiring a replacement in advance of departure.

Note

The initiative has benefited immeasurably from senior management support and has made a major contribution to Transport Canada as a learning organization.

Lessons learned include the need to

- accumulate and validate sound data;
- identify and track specific, measurable actions;
- use simple tools that speak to managers' needs; and
- talk to employees about their retirement plans and involve them in hiring their successors.

The initiative has been well accepted because it offers a common-sense approach that helps the department target resources where organizational risk is highest. As well, it recognizes the unique contributions made by individuals who have served the organization with distinction.

Other organizations facing a similar demographic crunch may benefit substantially from adopting this approach. First, they should get to know their demographic and retention issues in detail. Second, they need to determine their SME vulnerabilities. Failure to come up with an appropriate strategy can leave serious knowledge gaps – gaps that are much more difficult to fill once the incumbent in a critical position is gone.

3.5 Succession management – Human Resources Development Canada

Background

Human Resources Development Canada (HRDC) is committed to using a systematic approach to succession management in order to retain and recruit key staff. Implementation of the first phase began in March 2001 with the approval of a succession management action plan. HRDC's main

objective is to ensure that a talent pool is available to fill future executive resourcing needs. This includes identifying whether they have individuals who are ready to fill executive positions in the short-term (one to three years) and developing them when necessary, and developing and recruiting a talent pool to fill long-term needs (three to nine years).

The approach is based on the future business needs of the organization. This requires anticipating environmental and organizational changes and the resulting implications for leaders. The HRDC Leadership Profile is a key foundation that articulates expectations for leaders and is linked to the business strategy.

HRDC has adapted some of the private sector's best practices in succession management to the public sector environment. The approach also incorporates existing best practices in other government departments or agencies. Although this process started with executives, this does not mean that it will be exclusive to executives. It will be adapted as experience is gained and as it is moved further into the organization. The goal is to identify pools of leadership talent, not heirs to specific positions.

How it works

The process began with "succession conversations": focused discussions between the deputy minister's office (DMO) team and each National Management Board (NMB) member. The conversations provided the following information:

- the NMB member's career intentions (including when they expected to retire), possible candidates to replace them, and their development or succession ideas;
- capacity information, such as executives who plan to retire or move for other reasons in the next one to three years, potential replacements and their readiness to take on the role, and which roles are at greatest risk due to retirement (i.e., they do not have a potential pool);
- issues or barriers to raise to the corporate level – these are broader corporate issues that cannot be addressed in the branch or region (e.g., resource requirements for development).

HRDC is capable of conducting vulnerability assessments. Its database provides the following information:

- retirement eligibility projections for the short-, medium- and long-term (2003, 2006 and 2009, respectively);
- actual retirement intentions for the short- and medium-terms;
- information on whether a talent pool is available to fill these positions and the state of readiness of individuals within the pool – this allows the department to determine if a certain position is in a danger, watch, or satisfactory zone.

At the outset, the NMB agreed to a set of principles to guide the process and actions, which included recognition of the employee's responsibility for his or her own career and the manager's responsibility to develop individuals in line with the organization's needs and the individual's career interests.

Because succession management within the federal context is inextricably linked to other human resource processes and systems, the long-term Succession Management Action Plan Framework consists of six elements:

- hold succession conversations;
- update the HRDC Leadership Competency Profile;
- adjust recruitment and selection to align with succession issues;
- provide focussed learning and development opportunities for potential leaders;
- implement accountability measures; and
- address systemic barriers.

HRDC has updated its Leadership Competency Profile. The HRDC Leadership Profile articulates the expectations or success factors for HRDC leaders in terms of behaviours, values, and competencies. It builds upon HRDC's core competencies for all staff and is aligned with the Public Service's competencies for assistant deputy ministers (ADM) and senior executives.

A first round of succession conversations took place between April and November 2001; all NMB members and employees who report directly to them were involved: 275 individuals, which is close to 100 per cent of the executive population at HRDC.

HRDC is using the data from these conversations to develop a focused learning and development approach for potential leaders and to begin to align its recruitment and selection process to address succession issues.

Notes

Support from senior management is critical and must be visible.

The knowledge transfer strategy must be simple and action-focussed, not simply a paper process.

Transparency and honest feedback are essential – this involves building trust and changing the culture to encourage people to talk about their intentions to retire and to suggest possible talent pools.

The process must be ongoing and systematic to build a "succession culture" that is management-owned and human resource-supported and -facilitated.

3.6 The Functional Community Framework – Agriculture and Agri-Food Canada

Background

In its search to address knowledge transfer issues, Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) has adopted a knowledge transfer approach through a Functional Community Framework. In keeping with AAFC's integrated team-based management and accountability structure of "one department and one common purpose," this comprehensive framework engages senior management in the development of a collaborative human resource strategy.

There are four objectives to this framework:

- to align resources with AAFC's business lines and priorities;
- to manage resources corporately and horizontally as one department;
- to think strategically about the implementation of human resource initiatives across functional communities (FC); and
- to ensure that AAFC becomes a sought after employer in the labour market.

How it works

An FC Head (ADM level) is identified for each FC and is assigned the global responsibility for the renewal, continuous learning and development, re-skilling, and vitality of that community. Communities already identified in AAFC include finance, human resources, information management and information technology, asset management, communications, policy, science and technology, and audit and evaluation. Specific classification and staffing delegations that are given to the FC Heads also ensure consistencies of applications throughout the communities. With the support of the FC Leads (supporting managers), they are assigned to lead specific community initiatives, such as learning and development opportunities, networking, and knowledge transfer.

An FC Liaison Team has been established to co-ordinate the related activities. The FC Liaison Team, along with the support of human resources experts, will provide assistance to the FCs in reaching their goals in a consistent manner across all communities. This team will also ensure that each community shares information and best practices on human resources initiatives.

The delivery approach has three stages. The initial stage involves establishing all FCs, identifying all community members, and conducting demographic or environmental scans. The second stage involves the development of generic work descriptions, competencies, and statements of qualifications. The final phase involves the development of recruitment programs, learning and development initiatives, awards and recognition programs, bridging mechanisms, inclusiveness initiatives, orientation programs, continuous knowledge transfer and long-term

planning. Once this framework is implemented, gap analysis will continue to be conducted while departmental priorities, work, and FC trends and expertise requirements are considered.

Note

It is expected that through ongoing communication and sharing of information, there will be a significant increase in opportunities for exchanges and learning (formal and informal) that will allow for a natural transfer of knowledge within certain communities and between them. It is anticipated that this approach will diminish workloads, reduce duplication of efforts, and allow for a more efficient use of resources.

4. Policies to support leading practices

A strong policy framework is key to ensuring a successful renewal of the Public Service. Following is an overview of the policies and mechanisms established by the Treasury Board of Canada Secretariat and the Public Service Commission of Canada to support departments and agencies in a broad range of areas related to renewal.

4.1 Special Assignment Pay Plan (SAPP)

Background

Appointments made under the Special Assignment Pay Plan allow departments to appoint employees to unclassified positions for periods not exceeding three years. These appointments can be used for carrying out special projects and for pre-retirement situations in order to allow departments to staff "behind an employee" indeterminately while that employees remains at work for coaching and mentoring.

How it works

Appointments are made under the *Public Service Employment Act*.

Appointments are in effect by a letter of offer to the employee.

Note

This policy does not apply to the Executive Group.

Funds are within approved departmental levels.

4.2 Pre-retirement Transition Leave

Background

Pre-retirement transition Leave is a flexible working arrangement introduced by the Treasury Board in 1999.

Employees who are within two years of retirement may reduce their workweek by up to 40 per cent; however, pension and benefits payments and coverage continue at their pre-arrangement levels.

How it works

Employees must agree to resign at the end of the leave period.

Eligibility criteria include age and years of pensionable service.

The employee's manager must approve the leave request.

Note

Use of this type of leave arrangement may be low because employees who take this type of leave will be working part-time and paid part-time.

4.3 Casual employment (Post-retirement)

Background

Casual employment, as provided for in section 21.2 of the *Public Service Employment Act*, is intended to respond to situations where work is of a temporary nature.

How it works

A person may be appointed for a period not to exceed 90 days.

That person may not work more than 125 days in a given department in a 12-month period.

Individuals hired on a casual contract are not considered employees and, as such, do not contribute to or have access to benefits, including superannuation.

Note

For use with the Executive Group, departments must have a signed Staffing Delegation and Accountability Agreement with the Public Service Commission of Canada.

This hiring practice could be used to a fuller extent in order to provide greater flexibility to engage former public service employees for mentoring, transferring knowledge and preserving corporate memory.

4.4 Part-time worker vs. part-time employee

Background

Individuals hired to work less than a third of the normal working hours (i.e., 12.5 hours per week) are identified as part-time workers and are not considered employees. As such, they do not contribute to or have access to most benefits, including superannuation. These hours can be combined; however, the total number of hours cannot exceed, on average, a third of the normal working hours over a three-month. For example, an individual could work full-time for one week and not work for the next two weeks. Part-time worker arrangements can vary considerably since each situation can be structured to meet the worker's and the organization's requirements.

This may create attractive employment conditions and benefits for retirees.

How it works

Since this is not considered a staffing action under *the Public Service Employment Act*, departments are authorized to make these types of appointments under their own authority, provided that the retiree meets the criteria for a part-time worker.

Note

This hiring practice could be used to a fuller extent in order to provide greater flexibility to engage former public service employees for mentoring, transferring knowledge, and preserving corporate memory.

Part-time employees work more than a third of the normal working hours but less than full-time (i.e. between 12.5 and 37.5 hours per week) and contribute to and have access to all benefit packages.

4.5 Term employment (post-retirement)

Background

Retired public service employees may be hired for term employment through external recruitment processes with the Public Service Commission of Canada.

How it works

Retirees may work for a maximum period of six months less a day on a part-time or full-time basis as a term employee, without having to contribute to the pension plan or having their pension benefits affected.

If the work period is six months or more, the retiree becomes a contributor to the pension plan and pension payments would cease.

Note

For use with the Executive Group, departments must have a signed Staffing Delegation and Accountability Agreement with the Public Service Commission of Canada.

This hiring practice could be used to a fuller extent in order to provide greater flexibility to engage former public service employees for the specific purposes of mentoring, transferring knowledge, and preserving corporate memory.

4.6 Contracting for services

Background

Contracting for services is an effective way for the government to meet short-term work requirements or to acquire special expertise not available internally.

Departments and agencies have the authority to enter into contracts for services, including contracts with former public service employees. The Treasury Board Contracting Policy outlines the requirements related to these contracts.

How it works

Departments must obtain Treasury Board approval before entering into contracts with former public service employees who are receiving a pension when

- the total value of all fees for all contracts exceeds $5,000 during the lump sum payment period;
- the total value of a non-competitive contract is above $25,000 (amendments and all applicable taxes included);
- the total value of a competitive contract is above $100,000 (amendments and all applicable taxes included).

When entering into a non-competitive contract with a former public service employee who is receiving a pension pursuant to the *Public Service Superannuation Act* during the first year of retirement, the policy also requires that departments apply the fee abatement formula found in the *Treasury Board Contracting Policy*.

Executives who negotiate a personal service contract are subject to the *Conflict of Interest and Post-employment Code for the Public Service* and must include, in the contract, appropriate provisions with respect to the Code in accordance with Treasury Board directives. Departments also need to consider restrictions to contracting that may be included in individual retirement agreements.

In all contracts with former public service employees, and especially in cases where the former public service employee is receiving is in receipt of a pension, departments must ensure that these contracts reflect fairness in spending public funds and can withstand the test of strict public scrutiny. Departments must also ensure that they do not create an employer-employee relationship with former public service employees by having them fulfill the same responsibilities they held before retirement.

5. Related research and publications

5.1 To assist departments and agencies in taking a strategic approach to human resources issues, the Public Service Commission of Canada has developed a new planning tool entitled Developing a Staffing Strategy. This document will help human resources specialists anticipate challenges and opportunities such as corporate knowledge transfers.

5.2 A two-year project on Executives in Transition being undertaken under the auspices of the Visiting Fellow at the Canadian Centre for Management Development will result in two publications.

– The first will examine the personal dimension of executives who leave the Public Service and will present a number of case studies along with lessons learned with respect to the transition process. This publication is expected to be released in late 2002

– The second will focus on organizational challenges around the aging of the public service work-force and will examine a variety of initiatives dealing with succession planning, phased retirement, knowledge transfer and legacy. This publication is expected to be released in the fall of 2003.

Further information on these publications, and other aspects of the project can be obtained by contacting Dr. James Nininger, Visiting Fellow, Canadian Centre for Management Development at jamesn@ccmd-ccg.gc.ca.

6. Conclusion

Meeting the challenge of building the Public Service of tomorrow is made more difficult by the fact that, in most organizations, responsibilities for knowledge management and human resources planning are not always clear. However, the reality is that all of us are called upon to accept this responsibility and to work toward ensuring a successful legacy.

Part of your contribution lies in taking advantage of the information and examples provided in this guide to develop your own strategies for mentoring, knowledge transfer and succession management. The other part of your contribution can be as simple as using your networks to share your experience and your stories with others. As well, your input could form part of a future edition of this guide.

Above all, get involved. Share your ideas. Share your knowledge. Show your leadership by helping build a legacy of which we can all be proud.

Appendix: Information and Service Resources

This guide will be updated regularly with information from you, the reader. In the meantime, if you require further information on the best practices and policies presented in this guide, the following is a list of the organizations that might be of some help to you.

If you want to provide some feedback or suggestions or if you want to contribute a personal legacy story, please send this information via the *my*HR Web site, where this guide is posted.

Agriculture and Agri-Food Canada

Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) addresses the knowledge transfer issue through a Functional Community Framework.

Carmen Beausoleil
Manager, Functional Communities
Functional Communities Liaison Team
Agriculture and Agri-Food Canada
97-930 Carling Avenue
Ottawa ON K1A 0C5
Tel.: (613) 759-1418
Fax: (613) 759-1753
E-mail: beausoleilc@agr.gc.ca
Web site: http://www.agr.ca

The Canadian Centre for Management Development

The Canadian Centre for Management Development (CCMD) offers many programs and learning opportunities for managers who are looking to develop their capacity as effective leaders to face the challenges of renewing the Public Service.

Canadian Centre for Management Development
373 Sussex Drive
Ottawa, ON K1N 8V4
Tel.: (613) 995-2263
Fax: (613) 943-3261
E-mail: info@ccmd-ccg.gc.ca
Web site: http://www.ccmd-ccg.gc.ca

The Leadership Network

The Leadership Network (TLN) provides information and tools to help managers focus on public service renewal. TLN is the convenor of the "Legacy Network," an informal group of senior public service employees who care about continuity in the Public Service.

The Leadership Network
122 Bank Street, 3rd Floor
Ottawa ON K1A 0R5
Tel.: (613) 996-1353
Fax: (613) 996-2228
E-mail: flong@tln-lrl.gc.ca
Web site: http://www.tln-lrl.gc.ca

Association of Professional Executives

The Association of Professional Executives (APEX) has conducted a Transition Planning Survey and has developed conclusions and recommendations that may assist managers in planning transition strategies. APEX also provides managers with information that may assist those retiring from the Public Service.

Association of Professional Executives of the Public Service of Canada
234 Laurier Avenue West, 22nd floor
Ottawa ON K1P 6K6
Tel.: (613) 995-6252
Fax: (613) 943-8919
E-mail: francep@apex.gc.ca
Web site: www.apex.gc.ca

The Public Service Commission of Canada

The Public Service Commission of Canada (PSC) is responsible for all recruitment in the Public Service. PSC legislation, policies, programs and tools to assist departments and their human resources specialists and managers, with resourcing issues are located on the PSC Web site.

The Public Service Commission of Canada
300 Laurier Ave. West
Ottawa ON K1A 0M7
E-mail: info-com@psc-cfp.gc.ca
Web site: http://www.psc-cfp.gc.ca or http://publiservice.gc.ca/hr

Treasury Board of Canada Secretariat

As the employer of the Public Service, the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) has policies and programs related to a wide variety of human resources management issues. TBS has many services and publications available on its Web site on transition-related issues.

Linda Scourtoudis
Research and Policy Analyst
Human Resources Branch
Treasury Board of Canada Secretariat
300 Laurier Avenue West
Ottawa ON K1A 0G5
Tel.: (613) 996-7805
Fax: (613) 992-3663
E-mail: Scourtoudis.Linda@tbs-sct.gc.ca
Distribution Centre
Treasury Board of Canada Secretariat
Room P-135, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa ON K1A 0G5
Tel.: (613) 995-2855
Fax: (613) 996-0518
E-mail: services-publications@tbs-sct.gc.ca
Web site: www.tbs-sct.gc.ca or http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh

Transport Canada

Transport Canada initiated a Knowledge Transfer Pilot Project to identify critical knowledge that must be transferred within the organization. The approach taken by the department may prove useful to other organizations that face similar problems.

Yvonne Latta
A/Assistant Deputy Minister
Corporate Services, Office of ADM
Transport Canada
Tower C, Place de Ville, 23rd Floor
330 Sparks Street
Ottawa ON K1A 0N5
Tel.: (613) 991-6317
Fax: (613) 990-1880
E-mail: lattay@tc.gc.ca
Web site: http://www.tc.gc.ca

Human Resources Development Canada

Human Resources Development Canada (HRDC) is using a systematic approach to succession management to retain and recruit key staff. The approach, based on the future business needs of the organization, may be adapted to other organizations that face similar challenges.

Joan Thompson
A/Director, Programs
Executive Group Programs and Services
Human Resources Development Canada
140 Promenade du Portage
Hull QC K1A 0J9
Tel.: (819) 956-2825
Fax: (819) 997-6687
E-mail: joan.thompson@hrdc-drhc.gc.ca
Web site: http://www.hrdc-drhc.gc.ca

Statistics Canada

Statistics Canada is using a comprehensive human resources development strategy to deal with issues such as an aging workforce and technological changes that are changing the way this organization is doing business. It has a number of interesting human resources best practices that might be helpful to other organizations.

Andy Kohut
Director
Human Resources Operations Division
Statistics Canada
RH Coats Building
Holland Avenue and Scott Street Tunney's Pasture
Ottawa ON K1A OT6
Tel.: (613) 951-5858
Fax: (613) 951-0554
E-mail: andy.kohut@statcan.ca
Web site: http://www.statcan.ca

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat

Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles — Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines

Canada

Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles — Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines

© Sa majesté la Reine du Chef du Canada,
représenté par la présidente du Conseil du Trésor, 2002

N° de catalogue BT22-84/2002
ISBN 0-662-66889-8

Ce document est disponible en médias substituts
et sur le site Web du Secrétariat à l'adresse suivante :
http://www.tbs-sct.gc.ca

Tables des matières

1. Introduction **1**

2. Réflexions nécessaires à un bon départ **2**

3. Pratiques principales **4**

3.1 Stratégie nationale pour un programme de mentorat 4
3.2 Programmes des anciens employés et de mentorat – Statistique Canada 5
3.3 Programme des scientifiques émérites 6
3.4 Planification de la relève et transfert des connaissances – Transports Canada 7
3.5 Planification de la relève – Développement des ressources humaines Canada (DRHC) 9
3.6 Cadre de la collectivité fonctionnelle – Agriculture et Agroalimentaire Canada 12

4. Politiques à l'appui des pratiques principales **14**

4.1 Programme de rémunération d'affectation spéciale 14
4.2 Congé de transition préalable à la retraite 14
4.3 Emploi occasionnel (postérieur à la retraite) 15
4.4 Travailleurs et employés à temps partiel 16
4.5 Emploi pour une période déterminée (postérieur à la retraite) 16
4.6 Marchés de services 17

5. Recherches et publications pertinentes **19**

6. Conclusion **20**

Annexe : Information et coordonnées des services **21**

Message du secrétaire du Conseil du Trésor

En tant que membre de la fonction publique du Canada, vous faites partie de l'une des organisations gouvernementales les plus efficaces et les plus importantes dans le monde. La fonction publique canadienne est reconnue à l'échelle internationale pour son professionnalisme, sa compétence et son engagement à l'égard de l'excellence.

Toutefois, un certain nombre de facteurs, notamment le virage vers un fonctionnement axé sur des valeurs, les restrictions budgétaires et le changement technologique rapide modifient la façon dont la fonction publique du Canada remplit sa mission. L'un des plus importants facteurs, toutefois, est le vieillissement de la fonction publique. De nombreux employés, dont chacun possède une partie de la précieuse mémoire institutionnelle, pourront prendre leur retraite au cours des prochaines années. Leur départ imminent présente un important défi en raison de la perte d'expérience et de connaissances qu'il entraîne. Relever ce défi est une responsabilité commune.

Le présent guide a été élaboré pour aider les spécialistes et gestionnaires des ressources humaines de tous les niveaux à transférer leurs connaissances à la prochaine génération de la fonction publique.

Je vous invite à vous inspirer de ce document lorsque vous mettrez à contribution vos excellentes connaissances, vos compétences, votre savoir-faire et votre expérience pour relever ce défi. Vous aiderez ainsi à créer cet héritage qui, au cours du nouveau millénaire, permettra à la fonction publique du Canada de demeurer une institution dynamique et pertinente.

Le secrétaire du Conseil du Trésor,

Jim Judd

1. Introduction

À qui revient la responsabilité d'aider à bâtir la fonction publique de demain? Comment relever ce défi? Quel peut être votre apport? Voici des questions que nous devrions tous nous poser parce qu'en tant que fonctionnaires, nous avons tous intérêt à construire la fonction publique de demain.

Le présent guide fournit quelques réponses à ces importantes questions. Il présente des idées et des étapes concrètes, des pratiques exemplaires et des politiques adoptées par le gouvernement du Canada pour faciliter ce processus. S'appuyant sur des recherches menées par le sous-comité sur l'apprentissage et le perfectionnement du Comité des hauts fonctionnaires, ce document présente les diverses démarches qu'ont entreprises certains des grands ministères pour régler ce problème.

Ce guide est à la fois un document de référence, qui fournit des exemples précis de stratégies relatives aux activités de transfert des connaissances et de transition organisationnelle, et un outil qui aidera les spécialistes et gestionnaires des ressources humaines à élaborer leurs propres stratégies pour préparer la relève.

Une annexe intitulée : « Information et coordonnées des services » (page 23) fournit des renseignements qui vous aideront à trouver des réponses à des questions précises que vous vous posez peut-être et une liste de publications, de sites Web et d'autres ressources qui pourraient vous intéresser.

Chose très importante peut-être, ce document souligne la nécessité de partager l'information et de se concentrer sur les occasions d'appliquer des méthodes éprouvées de transfert des connaissances et de préparation de la relève à l'intérieur et au-delà des limites organisationnelles.

Si vous avez des idées ou des suggestions en ce sens, ou encore souhaitez proposer des approches innovatrices, nous vous encourageons vivement à envoyer un courriel à l'adresse mentionnée dans l'annexe, afin que d'autres gestionnaires puissent en profiter. De plus, ce guide sera bientôt accessible sur le site masourceRH à l'adresse http://masourcerh.gc.ca, où vous pourrez communiquer vos idées électroniquement.

Le présent guide se veut une première tentative de relever ce défi de taille. Nous le mettrons à jour régulièrement, en nous fondant sur vos commentaires et à mesure que de nouvelles sources d'information et des exemples d'approches innovatrices seront portés à notre connaissance.

2. Réflexions nécessaires à un bon départ

Quelques-uns des éléments de réflexion et d'analyse nécessaires à la conception et à la mise en œuvre des activités de transfert des connaissances sont issus d'une évaluation des besoins à long terme de l'organisation. En effet, il faut cerner les ressources en capital humain et en compétences à recruter ou à maintenir pour que l'organisation conserve la capacité de remplir son mandat.

Lorsqu'on mène une initiative de transfert des connaissances, il est également essentiel de pouvoir compter sur l'acceptation et la compréhension générales de la nature des questions à régler, sur une vision commune des stratégies à employer, ainsi que sur des mécanismes d'évaluation et de rétroaction. Il est également vrai qu'aucun ministère ne pourra tirer parti d'un processus de transfert des connaissances s'il ne dispose pas d'un solide système de planification des ressources humaines pleinement intégré à ses activités de planification opérationnelle. En d'autres termes, le transfert des connaissances est une activité qui fait partie intégrante des bonnes pratiques opérationnelles; on ne peut la mener isolément.

Les pratiques principales dans le domaine du transfert des connaissances qui sont présentées dans ce guide confirment qu'il faut franchir quelques étapes cruciales en ce qui a trait au perfectionnement avant même de concevoir des initiatives de transfert des connaissances.

Pour un ministère ou un organisme donné, le premier pas à franchir consiste à bien comprendre les exigences sur le plan des ressources en capital intellectuel et en compétences dont il a besoin pour réaliser son mandat et ses objectifs, tant dans l'immédiat que dans l'avenir. Les deux grandes questions à cet égard sont :

- En quoi consiste le programme principal de l'organisation?
- Quel est le savoir essentiel au programme en question?

De nombreux ministères et organismes ont trouvé qu'il était avisé de procéder avec prudence au moment de cerner les connaissances essentielles au programme, en particulier quand les pratiques et technologies clés changent. Il va sans dire que les idées nouvelles et les pratiques innovatrices de la prochaine génération seront sources d'avantages supplémentaires.

L'une des ressources connexes sur lesquelles certains ministères ont mis l'accent est le capital au chapitre des relations. Par exemple, il arrive souvent que des personnes clés dans une organisation aient noué avec d'importants intervenants des liens qu'il faut probablement préserver. De plus, les ministères sont capables de découvrir s'il y a un problème particulier dans la conception des fonctions de comités précis, ou s'il y a des problèmes communs à tous les groupes et niveaux d'employés. Au moment d'examiner les exigences inhérentes aux initiatives de transfert des connaissances, il est sage de déterminer les priorités dans le cadre d'une stratégie opérationnelle ministérielle en évolution.

La deuxième étape consiste à apprendre à détecter les lacunes existantes, ainsi qu'à reconnaître les vulnérabilités qui risquent d'entraver les progrès. Les analyses démographiques et circonstancielles qui portent sur l'âge des employés, le nombre prévu de départs à la retraite et le taux de départs permettront d'établir des données de base utiles. La Direction générale de la recherche de la Commission de la fonction publique du Canada est une bonne source de données provenant de l'ensemble de l'administration fédérale. En outre, mentionnons qu'un certain nombre de ministères ou d'organismes ont trouvé que, pour obtenir cette information, il était bon d'amorcer un dialogue avec les employés afin d'établir des plans de retraite bien concrets et de solliciter l'opinion des gens sur les grandes lacunes actuelles et éventuelles sur le plan du savoir. Grâce aux résultats, on peut ainsi évaluer les points vulnérables de l'organisation. Un ensemble définitif de questions sur la façon de mesurer leur réussite et sur les processus à mettre en œuvre pour procéder à des évaluations et à des rajustements périodiques aidera les ministères et les organismes à apprendre de leurs propres efforts. Ces renseignements pourraient de plus être communiqués à d'autres institutions fédérales.

La troisième étape pourrait porter sur l'élaboration de stratégies et de mécanismes particuliers visant à s'attaquer aux points vulnérables relevés. Les sections suivantes du présent guide vous offrent un aperçu de quelques-unes des pratiques principales et des approches auxquelles les intéressés ont fait appel pour mieux définir la question du transfert des connaissances organisationnelles, mettre en œuvre ce processus et évaluer sa portée. Les méthodes utilisées à l'appui de telles stratégies vont d'une variété de programmes d'encadrement et de mentorat à l'apport de changements dans la structure organisationnelle qui permettent aux initiatives de transfert des connaissances d'évoluer naturellement. Une question pertinente à ce stade est la définition de la portée et de l'orientation des initiatives de transfert du savoir.

À titre de gestionnaires et de spécialistes des ressources humaines, vous avez la responsabilité cruciale de vous assurer que votre organisation dispose des outils et des renseignements appropriés pour procéder au transfert efficace des connaissances à la prochaine génération d'employés de la fonction publique. En prenant ces trois premières mesures, vous contribuerez à la création d'une tradition d'excellence sur le plan du service, une tradition qui exercera une influence positive pendant les décennies à venir.

3. Pratiques principales

Au sein de la fonction publique, il existe maintes approches innovatrices en matière de transfert des connaissances. Elles vont du simple partage d'information entre collègues, de discussions occasionnelles et d'activités de réseautage à des activités plus officielles.

Reconnaissant le besoin de partager la mémoire institutionnelle, de nombreux ministères adoptent déjà des approches innovatrices. Plusieurs thèmes communs sous-tendent les efforts déployés par leur effectif.

Vous constaterez que, dans la présente section, les trois premiers exemples ont trait au transfert des connaissances et des compétences, ainsi qu'au maintien du savoir-faire, tandis que les trois derniers se rapportent à la planification de la relève. Dans chacun de ces exemples, chaque ministère a analysé sa propre situation pour définir ses exigences en matière de transfert des connaissances. Ces organisations ont alors déterminé les personnes qui étaient le plus aptes à transférer cette information (les mentors) et celles qui étaient le plus aptes à l'assimiler. Ci-dessous figurent une liste de ministères et des exemples de ce qu'ils peuvent faire pour relever le défi du transfert du savoir.

3.1 Stratégie nationale pour un programme de mentorat

Contexte

Les priorités gouvernementales actuelles et un certain nombre de publications décrivant ces priorités ont mis en évidence l'importance d'un programme national de mentorat.

La « Stratégie nationale pour un programme de mentorat – Une perspective inclusive d'équité en emploi » est un partenariat conclu entre Santé Canada, Patrimoine canadien et la Commission de la fonction publique du Canada. Cette initiative a été financée au moyen du Fonds d'intervention du Programme des mesures positives d'équité en emploi (PMPÉE) du Conseil du Trésor.

Fonctionnement

La stratégie de mentorat a pour but de concevoir, d'élaborer et de mettre sur pied un répertoire central et national de mentorat renfermant des pratiques exemplaires et des outils d'apprentissage et d'organisation des carrières, de counselling, de formation et d'apprentissage continu.

Le site Web de cette initiative facilite l'accès à des outils et rapports sur les pratiques de mentorat à l'échelle du gouvernement. Il a pour but d'améliorer les activités de marketing et de communication pour tenir les intéressés – soit les intervenants du secteur des ressources humaines, les coordonnateurs des programmes de mentorat, les spécialistes de l'organisation des carrières, de la formation et du counselling, ainsi que les gestionnaires et les employés – au courant des toutes dernières nouveautés dans le domaine du mentorat et du déroulement de la carrière.

Créé le 1er avril 2002, ce site Web interactif (www.agora-Canada.org/mentor) intitulé « Mentor » est le fruit d'une collaboration entre Patrimoine canadien et Développement des ressources humaines Canada – région du Québec. Ce site constitue l'un des outils bilingues les plus complets sur le sujet dans Internet.

Remarque

On peut obtenir plus d'information au sujet de cette initiative, ainsi que sur la plupart des projets financés par le PMPÉE ou le Fonds de soutien du programme Faire place au changement, en utilisant l'outil de recherche électronique sur les pratiques positives d'équité en matière d'emploi à l'adresse : http://www.tbs-sct.gc.ca/ee ou http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/ee.

3.2 Programmes des anciens employés et de mentorat – Statistique Canada

Contexte

Étant donné que de nombreux employés très expérimentés de Statistique Canada prendront leur retraite au cours des prochaines années, le Ministère perdra une quantité importante de connaissances organisationnelles. Pour remédier à ce problème, Statistique Canada a créé un programme des anciens employés et un programme de mentorat.

Dans le cas du premier programme, un cadre a été élaboré pour faire appel aux services de retraités qui possèdent des compétences et des connaissances spécialisées dans le domaine de l'optimisation des projets, de l'élaboration de programmes, du transfert des compétences et de la gestion de la charge de travail en période de pointe.

Le programme de mentorat cible des personnes venant de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation. Chaque grand groupe professionnel a mis sur pied un tel programme pour les nouvelles recrues. Dans le cadre de ces programmes, les participants se voient confier deux ou trois affectations à différentes divisions dans le Ministère.

Fonctionnement

Dans le cas du programme des anciens employés, on a créé un répertoire des retraités qui sont intéressés à partager leurs connaissances et leurs compétences. Leur nom demeure dans le répertoire pendant deux ans.

Le répertoire a pour but de conserver les connaissances organisationnelles, les compétences analytiques, les connaissances spécialisées ou l'expertise opérationnelle, l'expérience en tant que membre de conseils ou la capacité d'enseigner des compétences transférables pour les futurs employés de la fonction publique.

Les gestionnaires qui ont besoin de faire appel aux connaissances spécialisées de retraités dans le contexte d'affectations particulières peuvent trouver ainsi des personnes qui possèdent les compétences recherchées. Il est possible de les embaucher en recourant à divers mécanismes et méthodes, comme le précisent les directives du Conseil du Trésor sur les activités des employés après la cessation d'emploi.

Le programme de mentorat exige que chaque recrue soit confiée à un mentor. On encourage les cadres supérieurs dans l'organisation à devenir des mentors. Des cours de mentorat sont offerts aux cadres supérieurs qui expriment de l'intérêt pour ce programme.

Les affectations durent environ deux ans et, durant cette période, les participants suivent aussi à différents moments des cours « vedettes », qui mettent l'accent sur l'apprentissage pratique. La durée du programme varie de 8 à 12 mois selon le groupe professionnel.

La Direction des ressources humaines de Statistique Canada gère les deux programmes et peut ainsi servir de centre de renseignements et de conseils relatifs aux directives, aux solutions de rechange et aux postes eux-mêmes.

Remarques

Dans le contexte du maintien en poste et du recrutement, de telles approches pourraient être adoptées pour favoriser la réalisation des objectifs ministériels liés au transfert des connaissances, aux pratiques exemplaires et à la préservation de la mémoire institutionnelle, et aussi pour aider les personnes qui prendront bientôt la relève à s'y préparer.

Les coûts associés au programme de recrutement, notamment le salaire et la formation des recrues, sont imputés à un fonds central.

3.3 Programme des scientifiques émérites

Contexte

Le programme des scientifiques émérites offre à des retraités la possibilité de poursuivre leur travail particulier en tant que scientifiques reconnus, sans pour autant être employés ni rémunérés dans le cadre d'un programme scientifique.

Agriculture et Agroalimentaire Canada, Ressources naturelles Canada, Environnement Canada, le Conseil national de recherches du Canada et Pêches et Océans Canada ont créé de tels programmes.

Fonctionnement

Le statut de scientifique émérite est offert strictement aux retraités de la collectivité scientifique qui, de longue date, ont un rendement supérieur ou ont acquis une réputation dans les milieux scientifiques à l'échelle nationale ou internationale.

Ce programme favorise la poursuite des recherches et assure la continuité professionnelle par la transmission des connaissances et de l'expérience.

L'employeur et le scientifique émérite signent un protocole d'entente. Le statut de scientifique émérite est accordé normalement pour une période d'un an et peut être renouvelé.

Remarques

Ce programme risque d'être difficile à appliquer à des postes non scientifiques de la fonction publique.

Il n'y a aucun coût salarial, mais l'organisation intéressée doit s'engager à fournir au scientifique les services administratifs dont il aura besoin, notamment : espace de bureau, heures de travail en laboratoire, frais de voyage et autres commodités nécessaires à l'accomplissement des tâches.

3.4 Planification de la relève et transfert des connaissances – Transports Canada

Contexte

Au cours de la période allant de 2001 à 2010, le nombre des employés de Transports Canada pouvant prendre leur retraite, particulièrement dans les groupes de l'inspection technique, de la navigation aérienne et de la direction, sera plus élevé que jamais. Il sera d'autant plus difficile de remplacer ces employés hautement spécialisés que le marché du travail est restreint et que le secteur privé nous oppose une vive concurrence.

Transports Canada a reconnu qu'il était nécessaire de se concentrer sur les divers éléments de la planification de la relève : recruter de nouveaux effectifs, faire participer de nouvelles recrues à des programmes de perfectionnement dès leur embauche, former de bons directeurs généraux et transférer les connaissances. En ce qui concerne le transfert des connaissances, le Ministère s'inquiétait de la menace que ferait peser le départ de nombreux employés sur son fonds de connaissances organisationnelles. Certaines connaissances ne se trouvent que chez les employés, contrairement à ce qu'il en est pour de simples données ou informations. Les employés ont acquis ces connaissances par leur formation et leur expérience, et ce bagage comprend des éléments clés comme le jugement, les valeurs, la compréhension, etc. Ce type de savoir n'est pas facile à remplacer.

Fonctionnement

En réponse à ce problème, Transports Canada a lancé un projet pilote de transfert des connaissances, qui a été étendu depuis. Il facilite l'accès à des connaissances hautement spécialisées ou hautement contextuelles. En outre, ce projet est susceptible de réduire le temps de formation à l'étape de l'orientation et il encourage la codification des connaissances à titre de pratique courante.

Plus précisément, le projet :

- permet de définir les connaissances cruciales que l'on retrouve dans des groupes professionnels précis et chez des personnes particulières et qui doivent être transférées au sein de l'organisation;
- facilite le transfert de ces connaissances des retraités aux successeurs;
- facilite l'accès à des connaissances hautement spécialisées ou hautement contextuelles.

Pour aider à mettre en œuvre ce processus, Transports Canada a élaboré une méthodologie qui permet d'identifier les experts en la matière (EM) cruciaux. Les EM sont des personnes qui occupent des postes hautement stratégiques ou qui possèdent des connaissances particulières sur le plan historique ou quant aux différentes situations qui peuvent se présenter.

Durant la première étape de l'identification de ces EM cruciaux, Transports Canada a soulevé les questions suivantes :

- Qui consulte-t-on dans une situation d'urgence?
- Qui possède de la mémoire institutionnelle remontant à loin?
- Qui occupe un poste « unique »?
- Qui possède un ensemble unique de compétences ou de connaissances?
- Qui dirige réellement les grands projets?

Puis, en se servant d'un système d'attribution de points élaboré à cette fin, les employés de Transports Canada ont classé ces personnes en recourant à cinq critères d'identification des EM. Le Ministère est en train de repérer ses EM cruciaux; une fois cette tâche terminée, un plan individualisé sera mis en oeuvre pour transférer leurs connaissances à des successeurs possibles. Les méthodes utilisées pourraient comprendre, entre autres, des entrevues, l'observation de leur travail et le recrutement d'un remplaçant avant leur départ.

Remarques

L'appui de la haute direction s'est révélé providentiel pour l'initiative, qui a grandement aidé à faire de Transports Canada une organisation apprenante.

Parmi les leçons apprises, on s'est rendu compte qu'il était nécessaire :

- d'accumuler et de valider de solides données;
- de cerner des actions précises et mesurables et de suivre les progrès à cet égard;

- d'utiliser des outils simples qui répondent aux besoins des gestionnaires;
- de parler aux employés de leurs projets de retraite et de les faire participer au recrutement de leurs successeurs.

L'initiative a été bien acceptée parce qu'elle propose une démarche logique qui aide le Ministère à cibler les ressources pour lesquelles le risque organisationnel est le plus élevé. De plus, elle permet de souligner les contributions particulières apportées par les personnes qui ont servi l'organisation de façon remarquable.

Les autres organisations qui font face à une réduction démographique de cette ampleur pourraient bénéficier grandement de l'adoption de cette démarche. Elles devraient commencer par examiner en détail leurs enjeux démographiques et leurs problèmes de maintien en poste de l'effectif. Puis, il leur serait nécessaire de déterminer leurs points vulnérables sur le plan des experts. En n'adoptant pas une stratégie appropriée, on risque de créer de graves manques de connaissances, lacune beaucoup plus difficile à combler une fois que le titulaire d'un poste crucial est parti.

3.5 Planification de la relève – Développement des ressources humaines Canada (DRHC)

Contexte

En matière de planification de la relève, DRHC est déterminé à adopter une approche systématique visant à recruter et maintenir en poste des employés clés. La mise en œuvre de la première étape a commencé en mars 2001 avec l'approbation du Plan d'action en matière de planification de la relève. Le principal objectif de DRHC est de veiller à disposer d'une réserve de personnes talentueuses pour répondre aux besoins futurs en dotation des postes de direction. Il s'agit notamment d'établir s'il y a des employés qui peuvent occuper des postes de direction à court terme (un à trois ans), de leur fournir le perfectionnement requis, et de former et de recruter des personnes talentueuses pour remplir les besoins à plus long terme (trois à neuf ans).

L'approche est fondée sur les futurs besoins opérationnels de l'organisation. Il faudra donc prévoir des changements environnementaux et organisationnels ainsi que les répercussions que ces derniers auront sur les dirigeants. Le Profil du leadership de DRHC, qui est lié à la stratégie opérationnelle, est la pierre angulaire qui fait ressortir les attentes à l'endroit des dirigeants.

DRHC a adapté quelques-unes des pratiques exemplaires du secteur privé en matière de planification de la relève. L'approche intègre aussi les pratiques exemplaires actuelles d'autres ministères et organismes du gouvernement. Bien qu'on ait commencé à l'utiliser pour les cadres, cela ne signifie pas que ce processus sera appliqué uniquement aux postes de direction. Il sera adapté à mesure qu'on gagnera en expérience et qu'on l'appliquera ailleurs dans l'organisation. Le but est de définir des « bassins » de personnes talentueuses pouvant jouer un rôle de dirigeant et non d'identifier des « successeurs » pour des postes précis.

__Fonctionnement__

On a amorcé le processus en tenant des « conversations au sujet de la relève » – des discussions entre le cabinet du sous-ministre (CSM) et chaque membre du Conseil national de direction (CND). Ces conversations ont permis d'obtenir les renseignements suivants :

- Les projets de carrière des membres du CND (y compris le moment où ils ont l'intention de prendre leur retraite), les candidats pouvant les remplacer et leurs idées en matière de perfectionnement et de relève.
- De l'information concernant les capacités, c'est-à-dire les cadres qui ont l'intention de prendre leur retraite ou de changer d'emploi d'ici un à trois ans, les remplaçants éventuels et dans quelle mesure ils seront prêts à assumer leur rôle, et les postes qui présentent le plus gros risque en raison des départs à la retraite (c.-à-d. les postes pour lesquels il n'y a pas de bassin potentiel).
- Les questions ou obstacles à gérer au niveau organisationnel. Il s'agit de grandes questions organisationnelles qui ne peuvent être réglées au niveau des directions ou des régions (p. ex. les ressources nécessaires pour assurer le perfectionnement).

DRHC est maintenant en mesure de procéder à des évaluations des points vulnérables. La base de données renferme actuellement l'information suivante :

- prévisions concernant l'admissibilité à la retraite à court terme (2003), à moyen terme (2006) et à long terme (2009);
- projets de retraite réels à court et à moyen terme;
- disponibilité éventuelle d'un « bassin de personnes talentueuses » pour combler ces postes et état de préparation de celles-ci. Cela permet au Ministère de savoir si un poste donné présente un risque ou non et s'il a besoin d'être surveillé.

Au départ, le Conseil national de direction a convenu d'un ensemble de principes visant à orienter le processus et les mesures prises, notamment la reconnaissance de la responsabilité de l'employé à l'égard de sa carrière et celle du gestionnaire d'assurer un perfectionnement des effectifs qui correspond aussi bien aux besoins de l'organisation qu'aux intérêts professionnels des personnes.

Comme la planification de la relève au sein de la fonction publique fédérale est étroitement liée aux autres processus et systèmes relatifs aux ressources humaines, le cadre de travail sur le plan d'action en matière de planification de la relève à long terme comporte six éléments :

- conversations au sujet de la relève;
- mise à jour du Profil du leadership de DRHC;

– recrutement et sélection tenant compte des besoins sur le plan de la relève;

– apprentissage ciblé et perfectionnement des dirigeants en puissance;

– adoption de mesures de responsabilisation;

– élimination des obstacles systémiques.

DRHC a mis à jour son Profil du leadership. Cet outil fait ressortir les attentes ou facteurs de réussite à l'endroit des dirigeants de DRHC du point de vue du comportement, des valeurs et des compétences. Il se fonde sur les compétences de base établies par DRHC pour tout le personnel et tient compte des compétences fixées par la fonction publique pour les SMA et les cadres supérieurs.

Une première ronde de conversations au sujet de la relève a eu lieu entre avril et novembre 2001. Y participaient tous les membres du Conseil national de direction et les employés sous leur responsabilité directe : 275 personnes, soit la presque totalité des cadres de DRHC.

DRHC utilise les données recueillies lors de ces conversations afin d'élaborer une approche ciblée en matière d'apprentissage et de perfectionnement à l'intention des dirigeants en puissance, et aussi de commencer à rajuster ses processus de recrutement et de sélection pour qu'ils tiennent compte des besoins au chapitre de la relève.

Remarques

Il est essentiel que la haute direction accorde son appui et que cet appui soit visible.

La stratégie de transfert des connaissances doit être simple et centrée sur l'action, et non un simple processus de rédaction de documents.

La transparence et une rétroaction honnête sont essentielles – il faut créer un climat de confiance et modifier la culture organisationnelle afin d'encourager les gens à parler de leurs projets de retraite et de suggérer la création éventuelle de réserves de personnes talentueuses.

Le processus doit être continu et systématique, car il faut bâtir une « culture de la relève » à laquelle la direction donnera son adhésion et les RH apporteront leur appui.

3.6 Cadre de la collectivité fonctionnelle – Agriculture et Agroalimentaire Canada

Contexte

Les efforts qu'il déploie dans le but de régler les questions de transfert de connaissances ont amené Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) à adopter ce qu'on appelle au ministère « cadre de la collectivité fonctionnelle ». Dans l'esprit de la structure ministérielle de gestion et de responsabilisation fondée sur l'équipe, « un ministère, une raison d'être commune », ce cadre exhaustif engage la haute direction à élaborer une stratégie en matière de ressources humaines misant sur la collaboration.

Ce cadre vise trois objectifs :

- réaffecter les ressources en fonction des priorités et des secteurs d'activité d'AAC;
- procéder à la gestion horizontale des ressources à l'échelle du Ministère;
- réfléchir de façon stratégique au moyen de mettre en œuvre, à l'échelle des collectivités fonctionnelles (CF), des initiatives en matière de ressources humaines qui feraient d'AAC un employeur recherché sur le marché du travail;

Fonctionnement

Dans chaque CF, une personne (au niveau des SMA) est identifiée à titre de chef. Elle se voit assigner la responsabilité globale de veiller au renouveau, à l'apprentissage et au perfectionnement continus, à l'acquisition de nouvelles compétences et au dynamisme dans sa collectivité. Les collectivités déjà cernées à AAC comprennent celles des finances, des ressources humaines, de la gestion de l'information et de la technologie de l'information, celles de la gestion des actifs, des communications, des politiques, des sciences et de la technologie, ainsi que celles de la vérification et de l'évaluation. Les pouvoirs de classification et de dotation qui sont délégués aux chefs des CF permettent d'assurer l'uniformité des applications d'une collectivité à l'autre. Avec l'appui des sous-chefs de CF (les gestionnaires), ces chefs sont chargés de diriger, au sein de leurs collectivités respectives, des initiatives particulières dans les domaines de l'apprentissage et du perfectionnement, du réseautage et du transfert des connaissances, pour ne nommer que ceux-là.

Une équipe de liaison entre collectivités fonctionnelles a été établie pour coordonner les activités connexes qui, s'ajoutant à l'appui des spécialistes des ressources humaines, visent à faire en sorte que l'ensemble des CF atteignent leurs buts d'une manière cohérente. Cette équipe veillera en outre à ce que chaque collectivité communique les renseignements qu'elle détient sur les ressources humaines et ses pratiques exemplaires en gestion de ces ressources.

L'exécution se déroule en trois étapes. La première consiste à établir toutes les CF, à identifier tous leurs membres et à procéder à des études démographiques et à des études du milieu. À la deuxième étape, on élaborera des descriptions de tâches génériques, ainsi que des énoncés des compétences et qualités. La dernière étape entraînera la mise sur pied de programmes de recrutement, et aussi d'initiatives d'apprentissage et de perfectionnement, de programmes de récompenses et reconnaissance, de mécanismes de liaison, d'initiatives d'inclusivité, de programmes d'orientation, ainsi que du transfert continu des connaissances et de la planification à long terme. Après la mise en œuvre de ce cadre, on poursuivra la détermination des lacunes tout en tenant compte des priorités du Ministère, des tendances sur le plan du travail et des CF, et des exigences en matière de connaissances spécialisées.

Remarque

On s'attend à ce qu'un processus continu de communication et de partage d'information permette de rehausser de façon notable le nombre d'occasions d'échange et d'apprentissage (officiel et officieux), ce qui facilitera le transfert naturel du savoir au sein de certaines collectivités et entre elles. Cette approche devrait en outre entraîner une réduction de la charge de travail et du chevauchement des efforts, de même qu'une utilisation plus efficace des ressources.

4. Politiques à l'appui des pratiques principales

Pour assurer une transition réussie au sein de la fonction publique, il faut disposer d'un solide cadre stratégique. Dans cette section, le lecteur trouvera un aperçu des politiques élaborées par le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique pour encourager les ministères et les organismes dans toutes sortes d'aspects du renouvellement.

4.1 Programme de rémunération d'affectation spéciale

Contexte

Les nominations faites dans le cadre du Programme de rémunération d'affectation spéciale (PRAS) permettent aux ministères et aux organismes de nommer des employés à des postes non classifiés pour des périodes ne dépassant pas trois ans. Les ministères et les organismes peuvent recourir à ces nominations pour réaliser des projets spéciaux, ou encore lorsqu'un employé approche de la retraite, de manière à pouvoir doter un poste pour une durée indéterminée tandis que l'employé en question reste en place pour apporter un encadrement et servir de mentor.

Fonctionnement

Ces nominations sont faites en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Ces nominations entrent en vigueur au moyen d'une lettre d'offre présentée à l'employé.

Remarques

Cette politique ne peut être appliquée au groupe de la direction.

L'attribution des fonds se fait dans les limites ministérielles approuvées.

4.2 Congé de transition préalable à la retraite

Contexte

Les congés de transition préalable à la retraite sont des modalités de travail souples mises en place par le Conseil du Trésor en 1999.

Les employés qui sont à deux ans de leur retraite ont le droit de réduire leur semaine de travail de 40 p. 100, mais les cotisations au régime de pension et autres avantages sociaux, tout comme ces avantages eux-mêmes, sont maintenus aux niveaux antérieurs.

Fonctionnement

Les employés doivent accepter de donner leur démission à la fin de la période de congé.

Les critères d'admissibilité incluent l'âge d'un employé et le nombre d'années de services ouvrant droit à pension.

Le gestionnaire de l'employé doit approuver la demande de congé.

Remarque

Le nombre d'employés qui profitent de cette option risque d'être faible, car le travail à temps partiel ne leur permet de toucher qu'une paie réduite.

4.3 Emploi occasionnel (postérieur à la retraite)

Contexte

L'emploi occasionnel, tel qu'il est défini à l'article 21.2 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), est une mesure qui vise à répondre aux situations où le travail est de nature temporaire.

Fonctionnement

Une personne peut être nommée pour une période ne dépassant pas 90 jours.

Cette personne ne peut pas travailler plus de 125 jours dans un ministère donné pendant une même période de 12 mois.

Les personnes engagées comme employés occasionnels ne sont pas considérées comme de véritables employés et, pour cette raison, ne versent pas de cotisations pour obtenir des avantages, y compris la pension de retraite, et n'en bénéficient pas.

Remarques

Les ministères qui souhaitent utiliser cette mesure de dotation dans le cas du groupe de la direction doivent avoir conclu avec la CFP une Entente concernant la délégation des pouvoirs et de la responsabilité en dotation.

Un recours plus fréquent à cette pratique d'embauche permettrait de recruter plus facilement d'anciens fonctionnaires aux fins de mentorat, de transfert des connaissances et de préservation de la mémoire institutionnelle.

4.4 Travailleurs et employés à temps partiel

Contexte

Les personnes embauchées pour travailler moins que le tiers des heures normales (c'est-à-dire 12,5 heures par semaine) sont appelées travailleurs à temps partiel et ne sont pas considérées comme des employés. Ainsi, elles ne versent pas de cotisations pour la majeure partie des avantages, y compris la pension de retraite, et n'en bénéficient pas. Ces heures peuvent être combinées, mais le nombre total d'heures ne doit pas excéder, en moyenne, le tiers des heures normales de travail sur trois mois (p. ex., une personne pourrait travailler une semaine à temps plein et ne pas travailler les deux semaines suivantes). Les modalités convenues avec le travailleur à temps partiel peuvent varier considérablement, étant donné que chaque situation peut être adaptée tant aux besoins du travailleur qu'à ceux de son organisation.

Cette possibilité peut représenter pour les retraités des conditions d'emploi et des avantages intéressants.

Fonctionnement

Puisque cette modalité n'est pas considérée comme une mesure de dotation aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, les ministères et les organismes sont autorisés à faire ce genre de nomination de leur propre chef, à condition que le poste satisfasse aux critères d'admissibilité comme travail à temps partiel.

Remarques

Un recours plus fréquent à cette pratique d'embauche permettrait de recruter plus facilement d'anciens fonctionnaires aux fins de mentorat, de transfert des connaissances et de préservation de la mémoire institutionnelle.

Les employés à temps partiel travaillent plus qu'un tiers des heures normales, mais moins qu'à temps plein (entre 12,5 et 37,5 heures par semaine) et ils peuvent bénéficier de tout l'éventail des avantages sociaux, puisqu'ils contribuent à ce régime.

4.5 Emploi pour une période déterminée (postérieur à la retraite)

Contexte

Il est possible d'embaucher des fonctionnaires à la retraite pour une période déterminée en recourant aux processus de recrutement à l'externe de la Commission de la fonction publique du Canada.

Fonctionnement

Les personnes à la retraite peuvent travailler pendant une période maximale de six mois (moins un jour) à temps partiel ou à temps plein en tant qu'employés engagés pour une période déterminée, sans avoir à contribuer au régime de pension ou à subir une modification de leurs prestations de retraite.

Si la période de travail dépasse six mois, le retraité doit commencer à contribuer au régime de pension. À ce moment-là, le versement des prestations de retraite est interrompu.

Remarques

Les ministères qui souhaitent utiliser cette mesure de dotation dans le cas du groupe de la direction doivent avoir conclu avec la CFP une Entente concernant la délégation des pouvoirs et de la responsabilité en dotation.

Un recours plus fréquent à cette pratique d'embauche permettrait de recruter plus facilement d'anciens fonctionnaires aux fins de mentorat, de transfert des connaissances et de préservation de la mémoire institutionnelle.

4.6 Marchés de services

Contexte

La conclusion de marchés de services est une façon efficace pour le gouvernement de répondre à des exigences de brève durée sur le plan du travail ou de bénéficier de connaissances particulières qu'il ne possède pas à l'interne.

Les ministères et organismes ont le pouvoir de conclure des marchés de services, y compris avec d'anciens fonctionnaires. La politique sur les marchés, qui relève du Secrétariat du Conseil du Trésor, énonce les exigences à cet égard.

Fonctionnement

Il faut obtenir l'approbation du Conseil du Trésor pour conclure un marché avec d'anciens fonctionnaires qui touchent une pension lorsque :

- la somme de tous les frais pour L'ENSEMBLE des contrats dépasse 5 000 $ durant la période de versement du montant forfaitaire;
- la valeur totale d'un marché non concurrentiel excède 25 000 $ (toutes modifications et taxes applicables comprises);
- la valeur totale d'un marché concurrentiel dépasse 100 000 $ (toutes modifications et taxes applicables comprises).

Pour conclure un marché non concurrentiel avec un ancien fonctionnaire qui touche une pension aux termes de la *Loi sur la pension de la fonction publique* durant sa première année de retraite, la politique exige également que les ministères appliquent la formule de réduction des honoraires contenue dans la politique sur la conclusion de marchés du Conseil du Trésor.

Les cadres qui accordent des marchés de services personnels sont visés par le Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat pour la fonction publique et doivent inclure, dans le contrat, des dispositions appropriées concernant le Code, en suivant les directives du Conseil du Trésor. Les ministères et les organismes doivent également tenir compte des restrictions aux marchés qui peuvent être énoncées dans des ententes particulières sur la retraite.

Dans tous les marchés accordés à un ancien fonctionnaire, et particulièrement dans le cas où une telle personne touche une pension, les ministères doivent veiller à ce que le contrat témoigne du souci de juste répartition des dépenses publiques, et puisse passer avec succès un rigoureux examen du public. De plus, les ministères doivent éviter de nouer des liens employeur-employé avec un ancien fonctionnaire en lui confiant les mêmes responsabilités qu'il assumait avant sa retraite.

5. Recherches et publications pertinentes

5.1 Pour aider les ministères et les organismes à aborder les questions de ressources humaines de façon stratégique, la Commission de la fonction publique du Canada a rédigé un nouvel outil de planification intitulé : *Élaborer une stratégie de dotation.* Ce document aidera les spécialistes des ressources humaines à reconnaître les sources de défis et d'occasions telles que les transferts de connaissances organisationnelles.

5.2 Un projet de deux ans sur les « cadres en transition », lancé dans le cadre du Programme d'adjoints invités au Centre canadien de gestion, mènera à la préparation de deux nouvelles publications.

- La première portera sur l'expérience humaine vécue par des cadres qui quittent la fonction publique, et présentera quelques études de cas ainsi que les leçons apprises au sujet du processus de transition. Ce document devrait être publié vers la fin de 2002.

- La seconde publication mettra l'accent sur les problèmes organisationnels relatifs au vieillissement de l'effectif et fera l'examen de toute une gamme d'initiatives touchant la planification de la relève, la retraite graduelle, ainsi que le transfert de connaissances et l'héritage laissé à ce chapitre. Cette publication devrait paraître à l'automne 2003.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur ces publications et sur d'autres aspects du projet concerné, veuillez communiquer avec James Nininger, adjoint invité, Centre canadien de gestion, à l'adresse jamesn@ccmd-ccg.gc.ca.

6. Conclusion

Bâtir la fonction publique de demain est d'autant plus difficile que, dans la plupart des organisations, les responsabilités pour la gestion des connaissances et la planification des ressources humaines ne sont pas toujours attribuées clairement. Or, dans les faits, nous tous devons accepter cette responsabilité et favoriser le bon déroulement du transfert des connaissances.

Une des façons dont vous pouvez nous aider est de vous inspirer de l'information et des exemples contenus dans le présent guide pour élaborer vos propres stratégies de mentorat, de transfert des connaissances et de planification de la relève. Vous pouvez également prendre d'autres mesures, qui peuvent être aussi simples que d'utiliser vos réseaux ou de partager votre expérience et de relater vos propres anecdotes. En outre, votre contribution pourrait faire partie d'une version future du présent guide.

Ce qui importe plus que toute autre chose, c'est de participer. Partagez vos idées et vos connaissances en jouant un rôle de chef de file afin de laisser un héritage dont nous pourrons tous être fiers.

Annexe : Information et coordonnées des services

Le présent guide sera régulièrement mis à jour à l'aide des renseignements que vous, lecteurs, nous fournirez. Par ailleurs, si vous désirez obtenir plus d'information sur les pratiques et politiques exemplaires présentées dans ce guide, vous pouvez communiquer avec l'une ou l'autre des organisations énumérées plus bas.

Si vous souhaitez faire des commentaires, des suggestions, ou encore si vous voulez nous raconter l'histoire d'une contribution laissée en héritage, veuillez nous faire parvenir les renseignements pertinents par l'entremise du site Web masourceRH où figure ce guide.

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)

Agriculture et Agroalimentaire Canada relève le défi du transfert des connaissances en instaurant un cadre pour les collectivités fonctionnelles.

Carmen Beausoleil
Gestionnaire, Collectivités fonctionnelles
Équipe de liaison entre les collectivités fonctionnelles
Agriculture et Agroalimentaire Canada
930, avenue Carling #97
Ottawa ONK1A 0C5
Téléphone : (613) 759-1418
Télécopieur : (613) 759-1753
Courrier électronique: beausoleilc@agr.gc.ca
Site Web : http://www.agr.ca

Centre canadien de gestion (CCG)

Le CCG offre de nombreux programmes et occasions d'apprentissage aux gestionnaires qui souhaitent devenir de meilleurs dirigeants afin de relever les défis que présente le renouvellement de la fonction publique.

Centre canadien de gestion
373, promenade Sussex
Ottawa ON
K1N 8V4
Téléphone : (613) 995-2263
Télécopieur : (613) 943-3261
Courrier électronique : info@ccmd-ccg.gc.ca
Site Web : www.ccmd-ccg.gc.ca

Le Réseau du leadership (RL)

Le RL fournit de l'information et des outils pour aider les gestionnaires à se concentrer sur le renouvellement de la fonction publique. Le RL est responsable du « réseau de contributions », un groupe non officiel de hauts fonctionnaires désireux d'assurer une continuité au sein de la fonction publique.

Le Réseau du leadership
122, rue Bank, 3^e étage
Ottawa ON
K1A 0R5
Téléphone : (613) 996-1353
Télécopieur : (613) 996-2228
Courrier électronique : flong@tln-lrl.gc.ca
Site Web : http://www.tln-lrl.gc.ca

Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX)

L'APEX a mené un sondage sur la planification de la transition et formulé des conclusions et des recommandations qui pourraient aider les gestionnaires à planifier des stratégies de transition. L'APEX fournit également aux gestionnaires de l'information qui peut aider les employés de la fonction publique à préparer leur retraite.

Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada
234, avenue Laurier Ouest, 22^e étage
Ottawa ON
K1P 6K6
Téléphone : (613) 995-6252
Télécopieur : (613) 943-8919
Courrier électronique : francep@apex.gc.ca
Site Web : www.apex.gc.ca

Commission de la fonction publique (CFP) du Canada

La CFP est responsable de tout le recrutement au sein de la fonction publique. On peut consulter dans son site Web ses lois, ses politiques et ses programmes, et en apprendre davantage sur les outils qu'elle met à la disposition des ministères et des organismes, y compris de leurs spécialistes et gestionnaires des ressources humaines qui doivent s'occuper des questions de ressourcement.

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa ON
K1A 0M7
Courrier électronique : info-com@psc-cfp.gc.ca
Site Web : http://www.psc-cfp.gc.ca ou http://publiservice.gc.ca/hr

Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada

En tant qu'employeur de l'ensemble des fonctionnaires, le SCT a adopté des programmes et des politiques pour aborder une variété de questions liées à la gestion des ressources humaines. Le SCT offre, sur son site Web, de nombreux services et publications portant sur les différentes questions liées à la transition.

Linda Scourtoudis
Analyste de recherche et politique
Direction des ressources humaines
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa ON
K1A 0G5
Téléphone : (613) 996-7805
Télécopieur : (613) 992-3663
Courrier électronique : Scourtoudis.Linda@tbs-sct.gc.ca
Centre de distribution
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Bureau P-135, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa ON
K1A 0G5
Téléphone : (613) 995-2855
Télécopieur : (613) 996-0518
Courrier électronique : services-publications@tbs-sct.gc.ca
Site Web : www.tbs-sct.gc.ca ou http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh

Transports Canada

Transports Canada a lancé un projet pilote de transfert des connaissances ayant pour but de déterminer les connaissances qui doivent absolument être transférées au sein de sa structure. La démarche adoptée par ce ministère pourrait s'avérer utile à d'autres organisations qui font face à des problèmes semblables.

Yvonne Latta
Sous-ministre adjointe par interim
Transports Canada
Groupe des services généraux, Bureau du SMA
Tour C, Place de Ville, 23e étage
330, rue Sparks
Ottawa ON
K1A 0N5
Téléphone : (613) 991-6565
Télécopieur : (613) 990-1880
Courrier électronique : lattay@tc.gc.ca
Site Web :http://www.tc.gc.ca

Développement des ressources humaines Canada

Le Ministère aborde de façon systématique ses activités de gestion de la relève visant à recruter et à retenir du personnel clé. Son approche, fondée sur les besoins futurs de l'organisation, peut être adaptée à d'autres organisations qui doivent relever des défis similaires.

Joan Thompson
Directrice intérimaire, Programmes
Développement des ressources humaines Canada
140, Promenade du Portage
Hull QC
K1A 0J9
Téléphone : (819) 956-2825
Télécopieur : (819) 997-6687
Courrier électronique : joan.thompson@hrdc-drhc.gc.ca
Site Web : http://www.hrdc-drhc.gc.ca

Statistique Canada

Statistique Canada recourt à une stratégie globale en matière de développement des ressources humaines afin de mieux s'attaquer aux problèmes relatifs au vieillissement de l'effectif et au changement technologique, lesquels modifient la façon dont cette organisation accomplit son travail. Cette stratégie fait appel à bon nombre de pratiques intéressantes dans le domaine de la gestion des ressources humaines qui pourraient être utiles à d'autres organisations.

Andy Kohut
Directeur
Division des opérations des ressources humaines
Statistique Canada
Immeuble RH Coats
Avenue Holland et rue Scott Parc Tunney
Ottawa ON
K1A 0T6
Téléphone : (613) 951-5858
Télécopieur : (613) 951- 0554
Courrier électronique : andy.kohut@statcan.ca
Site Web : http://www.statcan.ca